



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

ADDISON BURNIER DE SOUZA LEITE

**A SUSTENTABILIDADE NA PROCURADORIA GERAL:  
Como o programa “InovaTime” remodelou a percepção  
dos servidores sobre a sustentabilidade**

Brasília – DF

2019

ADDISON BURNIER DE SOUZA LEITE

**A SUSTENTABILIDADE NA PROCURADORIA GERAL:  
Como o programa “InovaTime” remodelou a percepção  
dos servidores sobre a sustentabilidade**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Caio Cesar de  
Medeiros Costa

Brasília – DF

2019

Leite, Addison Burnier de Souza.

A Sustentabilidade na Procuradoria Geral: Como o programa “InovaTime” remodelou a percepção dos servidores sobre a sustentabilidade / Addison Burnier de Souza Leite.

48 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2019.

Orientador: Prof. Caio Cesar de Medeiros Costa, Departamento de Administração.

1. Ministério Público Federal. 2. Procuradoria Geral.  
3. Sustentabilidade. 4. InovaTime. 5. Percepção de Gestores.

**ADDISON BURNIER DE SOUZA LEITE**

**A SUSTENTABILIDADE NA PROCURADORIA GERAL:  
Como o programa “InovaTime” remodelou a percepção  
dos servidores sobre a sustentabilidade**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Addison Burnier de Souza Leite**

Caio Cesar de Medeiros Costa  
Professor-Orientador

Olinda Maria Gomes Lesses  
Professora-Examinadora

Msc. Rafael Araújo Sousa Farias  
Professor-Examinador

Brasília, 05 de dezembro de 2019

A Deus, que guia todos os meus passos.

Nossa Senhora que esteve ao meu lado e me fez forte nos momentos difíceis.

A minha mãe, Auxiliadora. Minha tia, Nubia. Meu pai, Fernando. Meus irmãos, Alisson e Andeson que sempre me apoiaram e ajudaram em todos meus projetos de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus e a Virgem Maria, por me darem forças e sabedoria para vencer mais este desafio.

A minha família Auxiliadora, Alisson, Andeson, Fernando e Nubia, e minha namorada, Vitória, que me acompanharam mais de perto durante a elaboração dessa pesquisa me motivando, me dando amor, compreensão, apoio e me ajudando da forma que podiam.

Aos meus amigos que estiveram comigo em todos os momentos, em especial aqueles que me acompanharam no dia a dia da faculdade, Alan, Brenda, Leticia e Thais. Aqueles que apesar de não estarem comigo na faculdade, tiveram um papel importante nessa caminhada, Barbara, João Marcos, Laura e Luise.

Em especial, ao meu orientador, Professor Caio Cesar de Medeiros Costa, pela contribuição, atenção, amizade e dedicações prestadas.

## RESUMO

A sustentabilidade foi definida pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, como “Sustentabilidade é satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras suprirem suas próprias necessidades”. Em razão disso, o tema tem se tornado fonte de preocupação das empresas privadas e das organizações públicas. Na administração pública houve a inclusão de diversos programas e práticas na rotina das organizações cuja a temática era a sustentabilidade, um exemplo disso é o InovaTime. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é identificar o pré-conceitos que os gestores do Ministério Público Federal possuem em relação a sustentabilidade, e como o InovaTime está auxiliando, ou modificando, esse entendimento. Para alcançar a finalidade da pesquisa foram coletados documentos referentes à implementação do programa. Também foram realizadas entrevistas com os servidores que participaram da comissão do InovaTime. Para análise das entrevistas foi utilizado o *software Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*, no qual foi realizado uma análise de similitude que é utilizada frequentemente por pesquisadores das representações sociais (cognição social). Possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e seu resultado, traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura da representação. Os resultados mostram que, o InovaTime conseguiu alcançar apenas um de seus objetivos, tratar sobre a inovação. Em relação sustentabilidade, que também era uma de suas vertentes, não foi abordado pela comissão, ou seja, o órgão não fez uma preparação para os gestores em relação a esse assunto antes deles participarem do programa. Além disso, quando questionados, os gestores não conseguiam formular um conceito sobre sustentabilidade. Com base nos resultados encontrados sugere-se ainda, que estudos sejam realizados no sentido de compreender o porquê de programas como o InovaTime algumas vezes não conseguirem cumprir aquilo que se propuseram a atingir dentro da administração pública. Propõe-se também, estudos para entender como o serviço público está

lidando com a sustentabilidade dentro de seus órgãos, quais atitudes estão sendo tomadas e como esse tema está sendo transmitido para seus membros.

**Palavras-chave:** Ministério Público Federal. Procuradoria Geral. Sustentabilidade. InovaTime. Percepção de Gestores



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Formulação do Problema .....	10
1.2 Objetivo Geral .....	11
1.3 Objetivos Específicos .....	11
1.4 Justificativa .....	11
<b>2. Referencial Teórico .....</b>	<b>12</b>
2.1 Sustentabilidade.....	12
2.1.1 A Gestão Ambiental na Administração Pública .....	15
2.2 Inovação no Serviço Público .....	17
2.3 Institucionalismo.....	19
<b>3. Métodos e técnicas de pesquisa.....</b>	<b>23</b>
3.1 Descrição geral da pesquisa .....	24
3.2 Participantes do estudo.....	24
3.3 Instrumento de pesquisa .....	24
3.4 Procedimentos de coleta de dados .....	25
3.5 Procedimentos de análise de dados.....	26
<b>4. Discussões e resultados .....</b>	<b>27</b>
4.1 O discurso oficial do programa.....	27
4.2 Análise de similitude do InovaTime com base nas entrevistas feitas.....	30
4.3 Análise e descrição das entrevistas .....	31
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>

<b>Apêndice A – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo A – ESTRUTURA DO MPF .....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo B - ESTRUTURA DA PGR .....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade foi definida pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, como “Sustentabilidade é satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras suprirem suas próprias necessidades”. Em razão disso, o tema tem se tornado fonte de preocupação das empresas privadas e das organizações públicas que se preocupam com a sua imagem frente ao mercado e a sociedade cada vez mais atenta à prestação dos serviços empresariais.

Na iniciativa privada, as diferentes práticas se concentram nas chamadas organizações socialmente responsáveis, que são “instituições com responsabilidade direta e condições de abordar muitos problemas que afetam a sociedade” (TOMEI, 1984). Na administração pública, por outro lado, houve a inclusão de diversos aspectos na rotina das organizações cuja a temática era a sustentabilidade.

Considerando isso, o Ministério do Meio Ambiente criou o Programa de Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), a fim de impulsionar os órgãos públicos nacionais na implementação de práticas de sustentabilidade. À vista disso, e pelo impacto que gerou na organização das instituições do Estado brasileiro, a A3P foi incluída no Plano Plurianual (PPA) de 2004/2007, o qual criou o Banco de Boas Práticas da A3P, que, por sua vez, registrou as melhores práticas na área de responsabilidade socioambiental de órgãos e instituições públicas.

Em 2018, a A3P premiou os melhores projetos no Brasil em relação a sustentabilidade: em primeiro lugar, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), com a Implementação de Tecnologias Sociais e Educação Ambiental em Comunidades do Alto Pantanal; e em segundo lugar, o Corpo de Bombeiros Militar do Mato Grosso e Secretarias Municipal e Estadual do Mato Grosso pelo Projeto de Brigada Municipal Mista.

Em função disso, o presente trabalho descreverá um exemplo de programa sustentável construído e implantado no âmbito público, mediante um estudo de caso.

Em 24 de janeiro de 2019, pela portaria PGR/MPF nº 33 e publicada no Diário do Ministério Público Federal (DMPF) nº 18/2019, assinada pela Procuradora-Geral da República, Raquel Dogde, foi instituída a criação da Política de Inovação Sustentável, conhecida também como InovaTime, ou InovaMPF. O programa, contudo, teve por finalidade a sua implantação em todo o âmbito do Ministério Público Federal – MPF.

O MPF tem como fim: promover a capacitação e aprendizagem de metodologias e abordagens inovadoras; e estimular a geração, execução e aceleração de ideias criativas, com o foco em pessoas e no desenvolvimento institucional sustentável.

Além disso, de acordo com o artigo 5º da portaria, o programa possui os seguintes princípios: sustentabilidade, colaboração, criatividade, experimentação, empatia, diversidade e inclusão, valorização e cidadania ativa.

Por fim, todas as unidades do MPF deverão criar o InovaTime dentro do prazo de 90 dias, contados a partir da data de publicação da Portaria PGR/MPF Nº33, ou seja, a contar do dia 28 de janeiro de 2019. Ressalta-se, ainda, a competência do Secretário-Geral, Alexandre Camanho de Assis, de dirimir dúvidas decorrentes da aplicação da Portaria, sendo os casos de lacunas da Lei resolvidos pela Procuradora-Geral da República, Raquel Dogde.

## **1.1 Formulação do Problema**

A Administração Pública, diante das obrigações constitucionais a ela estendidas, assume um papel essencial na criação de formas mais sustentáveis de produção, que, de uma maneira ou de outra, poderiam ser alcançadas por meio de políticas públicas que promovessem novas configurações ao funcionamento da máquina pública.

De acordo com Berna (2005, p. 55), “atualmente, a opinião pública está cada vez mais consciente e sensível às questões ambientais. Um dos sinais mais evidentes da nova postura é a cobrança cada vez maior das empresas, políticos e governos de responsabilidade ambiental”.

Dentro dessa análise de sustentabilidade e das novas formulações de procedimentos acerca desse assunto, o presente estudo pretende responder o seguinte problema:

**Analisar a percepção dos gestores do MPF em relação a sustentabilidade, e como o InovaTime pode ter influenciado no desenvolvimento desse conceito.**

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar o pré-conceitos que os gestores do Ministério Público Federal possuem em relação a sustentabilidade, e como o InovaTime está auxiliando, ou modificando, esse entendimento.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Descrever o histórico do programa “InovaTime”;
- Identificar o que os gestores do MPF entendem como sustentabilidade e o porquê desse pensamento;
- Identificar se o InovaTime está cumprindo seu objetivo, ou seja, está conseguindo trazer uma concepção diferente aos gestores em relação ao tema de sustentabilidade.

## **1.4 Justificativa**

A importância do trabalho está em demonstrar que a implementação de programas voltados para adequada gestão ambiental é vantajosa para a

administração pública e para a sociedade, motivando a estrutura pública do Brasil a alcançar a sua verdadeira eficiência.

Considera-se também, que a importância do presente trabalho reside, principalmente, na identificação do nível de conhecimento e envolvimento dos colaboradores da Procuradoria Geral da República, nos projetos de sustentabilidade que a empresa desenvolve, bem como a efetividade dessas políticas adotadas pela organização.

Além disso, o MPF foi o responsável pelo maior combate à corrupção e à lavagem de dinheiro da história do Brasil, a “Lava Jato” (Ministério Público Federal, s.d.). Por isso, realizar uma análise em um órgão que está em alta e com grande visibilidade dentro da sociedade brasileira pode ser útil para que as informações colhidas fundamentem ainda mais as ideias apresentadas no presente trabalho. Sem mencionar que, devido a esse fato, as outras entidades públicas passaram a utilizar o programa do MPF como exemplo dentro de suas organizações.

Por fim, o projeto é recente, data do dia 24 de janeiro de 2019, e por ser novidade, não dispõe de qualquer tipo de estudo sobre seus objetivos e resultados. Podendo, assim, servir de exemplo para novas pesquisas, fornecer informações para a temática aqui discutida e desempenhar o papel de modelo para as empresas públicas e privadas.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Sustentabilidade**

Em meados do século XIX, mais precisamente por volta do ano de 1840, a humanidade enfrentou um rompimento tão drástico com o paradigma existente que os livros de história deram a esse período histórico o nome de Primeira Grande Revolução Industrial.

A causa dessas grandes alterações sociais foi mais perceptível na sociedade empresarial, a qual, por sua vez, diante dos desenvolvimentos científicos em maquinário da época, repensou-se as antigas técnicas produtivas e conservadoras decorrentes, unicamente, do trabalho humano, substituindo-as por

métodos de produção mais inovadores que permitissem a melhor satisfação da necessidade incessante por lucro.

Todavia, apesar de num primeiro momento esse novo método acarretasse num crescimento desenfreado do sistema de produção e no aumento dos ganhos para os tomadores de serviço, a série de efeitos colaterais que essas mudanças trariam para a sociedade só se tornariam evidentes poucos anos depois.

Carson, em 1962, escreveu que os impactos da transformação industrial acarretaram em diversas complicações em áreas do convívio humano, as mais marcantes, e que se prologaram até os dias de hoje, foram: a concentração de riquezas; a desigualdade social; o desemprego; e as transformações climáticas e ambientais catastróficas. Toda essa exacerbação fez com que estudiosos e cientistas, em 1968, criassem o Clube de Roma, com o intuito de realizar estudos acerca da política, da economia, do meio ambiente e do desenvolvimento ambiental sustentável.

Em 1972, esse grupo escreveu uma das suas principais obras: “Os limites do crescimento”. O qual foi redigido em conjunto com o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), e tendo como autor Meadows (1972), estabeleceu que, caso os modelos de produção prosseguissem no compasso apresentado no momento do estudo, as fronteiras de crescimento (o crescimento da população mundial, a industrialização, a produção de alimentos e a diminuição dos recursos naturais) seriam alcançados em um prazo de 100 anos.

Desse modo, a criação de um projeto político e social de desenvolvimento sustentável (DS) deve ser o caminho norteador dos esforços humanos para a criação de sociedades sustentáveis (SALAS-ZAPATA *et al.*, 2011). Para Oliveira (2014), à medida que o desenvolvimento sustentável entrasse na pauta de discussão das várias organizações internacionais no mundo inteiro, e as autoridades responsáveis tomassem ciência da finitude dos recursos naturais, o conceito de gestão ambiental seria cada vez mais difundido entre as pessoas.

No entanto, o que ocorreu não foi bem assim. O nível de preocupação humana não se desenvolveu na mesma velocidade da degradação do meio ambiente. Embora se tivesse o conhecimento que o desenvolvimento sustentável

deveria ser o tema dos muitos debates ocorridos após a Revolução Industrial do século XIX, foi só no começo do século XXI, com a percepção de que o desenvolvimento sustentável implicava diretamente no progresso econômico de uma nação, que passou a ser incluído nas agendas internacionais como elemento pertinente ao crescimento nacional (BAPTISTA;OLIVEIRA, 2002).

Barbieri, em 2011, apontou que a evolução da sustentabilidade se deu em três fases. A primeira fase, que se estendeu de 1901 até o ano de 1972, enxergava a apreensão ambiental de forma pontual e desvinculada aos processos de desenvolvimento econômico e social. Na segunda fase, iniciada em 1972 com a Conferência de Estocolmo e finalizada em 1992, lançou-se as primeiras estruturas da gestão ambiental global, de modo a alcançar uma nova relação entre o meio ambiente e a evolução humana.

Já na terceira fase, a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1992, no Rio de Janeiro, conhecida como Eco/92, foi o marco inicial para a propositura de distintas alterações comportamentais que perduraram até os dias de hoje. Uma das mais importantes contribuições desse período foi a elaboração da Agenda 21 cuja assinatura de 178 países deflagrou uma conscientização e responsabilização pela adoção de práticas que não atentem, diretamente ou indiretamente, contra a integridade do meio ambiente e das diversas espécies nele contida.

Ainda sobre o tema sustentabilidade, Barbieri (2011) aborda três tipos diferentes de atuação de uma empresa em relação aos problemas ambientais decorrentes dos serviços por elas prestados. Segundo ele, para que se entenda melhor as etapas de um processo de implementação de práticas de gestão ambiental em uma instituição, deve ser observado: o controle de poluição, a prevenção da poluição e a abordagem estratégica.

No que diz respeito ao primeiro tipo de atuação, o controle de poluição, trata-se de um processo ainda incipiente cuja a preocupação básica se constitui no puro cumprimento da legislação e das respostas às pressões da comunidade. Consequentemente, as ações adotadas costumam ser pontuais e corretivas, não envolvendo a alta administração, ou outras áreas não diretamente ligadas à geração



de poluição, demonstrando uma postura reativa, isto é, uma postura onde as ações só acontecem após algum contratempo.

Em contrapartida, uma empresa que se vincula à prevenção da poluição busca utilizar seus insumos de forma mais eficiente, estimulando que os administradores se atentem a todos os meios que podem levar à redução dos custos e ao aumento da produtividade. No entanto, ainda é um procedimento que tem como ponto negativo, o pouco estímulo ao envolvimento com as demais áreas da organização e da alta cúpula.

Por fim, na abordagem estratégica, a gestão ambiental se alinha à estratégia organizacional, de modo que haja uma maior integração entre as diversas setores envolvidos, até mesmo com a alta administração, demonstrando, de certo modo, a relevância de se buscar, por competitividade, práticas de natureza corretiva, preventiva e antecipatória.

### **2.1.1 A Gestão Ambiental na Administração Pública**

A Agenda 21 Global foi instituída no Rio de Janeiro, em 1992, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD). Esse encontro é mais conhecido como Rio 92, no qual teve a participação de 179 países que assinaram um acordo onde suas ações passariam a ter como prioridade o desenvolvimento sustentável. A importância da Agenda 21 foi além do esperado, visto que conseguiu influenciar as políticas nacionais como, por exemplo, na gestão de resíduos sólidos.

Pesquisa realizada pela Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental (Saic/MMA) mostrou que, dos fóruns locais de Agenda 21 ativos, 63% obtiveram alguma ação concreta na gestão de resíduos sólidos.

A pesquisa, realizada em 2009, recebeu informações de 177 processos da Agenda 21, que envolveram diretamente 1.111 pessoas de todo o Brasil, sendo 45% representantes da sociedade civil, 43% do poder público e 11% de pessoas ligadas a área de educação e conselhos.

Outrossim, a adoção dos princípios da Agenda 21 conseguiu, em 53% das experiências, obter resultados na recuperação de áreas degradadas. A pesquisa mostrou ainda que, em 70% das experiências, a mobilização conseguiu fortalecer ou mesmo criar Secretarias Municipais de Meio Ambiente e em 59% influenciaram na criação dos Conselhos Municipais de Meio Ambiente. (BRASIL, 2010)

O surgimento, em 1997, da Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável (CPDS) resultou na criação de um documento denominado Agenda 21 Brasileira, lançado em 2002 (SANTOS, 2009). Tal compromisso foi incorporado ao Plano Plurianual (PPA) do Governo brasileiro dois anos depois, integrando a política pública nacional. Contudo, de acordo com Esteves (2009), a internalização da responsabilidade socioambiental no serviço público só se deu com a instituição da Agenda Ambiental da Administração Pública, a A3P.

Desenvolvida em 1999 como um projeto do Ministério do Meio Ambiente (MMA), a A3P visava, de certa forma, a busca pela adoção de novos padrões sustentáveis de produção e consumo por parte do Governo. Tal era o comprometimento do ente estatal, que dois anos após a propositura da A3P pelo MMA, foi criado o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública, que tinha como meta a sensibilização dos gestores públicos acerca da relevância da sustentabilidade na produção e no consumo, por meio do estímulo à incorporação de princípios e critérios ambientais nas atividades desenvolvidas (BRASIL, 2009).

Quanto a filiação, a Lei não exige que o ente, obrigatoriamente, adote a A3P, é um processo, exclusivamente, facultativo. Entretanto, tem sido propagada e recomendada aos diversos órgãos da Administração Pública (KRUGER et al., 2011). Sobre a mesma temática, Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007) evidenciam a importância da A3P para o setor público no atendimento aos critérios ambientais e aos anseios da sociedade.

A Agenda 21 prioriza, ainda, a política dos 5Rs (Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar), o consumo de produtos que gerem impactos socioambientais significativos e facilitem no surgimento dos eixos temáticos elencados pela A3P. Quais sejam: o uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos; a gestão adequada dos resíduos gerados; a qualidade de vida no

ambiente de trabalho; a sensibilização e a capacitação dos servidores; e as licitações sustentáveis (BRASIL, 2009).

Convém destacar, também, o papel desempenhado pelas autoridades administrativas dos Estados, que mediante o estabelecimento de novos referenciais, e ao criar leis e normas, são os principais responsáveis pela fixação de padrões mais adequados à sustentabilidade. Dessa maneira, a Administração Pública assume o papel de um grande consumidor ou empreendedor ao ser responsável pela aplicação dos recursos públicos (MACHADO, 2002).

Por se tratar de um ator econômico cujas as ações influem direta e indiretamente em um maior ganho social e ambiental, o setor público, ao ter elevado o grau de responsabilidade e de comprometimento nos seus empreendimentos, também, na mesma proporção, concorre para os resultados negativos ou positivos ocorridos no meio ambiente. Portanto, cabe a ele, poder público, ter comportamentos exemplares na adoção de práticas ambientalmente sustentáveis em todas as suas instituições e esferas decisórias (MACHADO, 2002).

## **2.2 Inovação no Serviço Público**

A teoria da inovação não é, apenas, um conceito formal e pré-estabelecido, mas um amálgama de várias disciplinas: economia, gestão, psicologia organizacional, teoria cognitiva e teoria dos sistemas (Roste, 2004).

Brandão e Bruno Faria (2013) afirmam que no princípio da aprendizagem acerca da inovação procurou-se esclarecer a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, dando-se mais ênfase ao desenvolvimento de produtos e aos processos aplicados ao setor privado. Essa declaração de Brandão e Bruno Faria vai de encontro com as ideias do pioneiro na área de inovação, Schumpeter (1997).

Para Mulgan & Albury (2003), a inovação no serviço público é definida como a “criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados”. Além deles, Koch e Hauknes (2005) afirmam que

inovação no setor público é a implementação de novas formas de ação social por entidades no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades.

Farah (2006) assegura que as grandes reformas ocorridas no final da década de 1970 no setor público dos países desenvolvidos fizeram com que houvesse uma adoção do paradigma gerencial, contendo, como eixos centrais, a valorização da mudança e da inovação. Ainda conforme Farah (2006), a inovação tem como objetivo a busca pela eficiência, por meio de uma administração pública flexível, adaptada às mudanças, e capaz de ultrapassar as barreiras da rigidez e da padronização da estrutura burocrática.

As organizações públicas experimentam também, assim como as empresas privadas, pressões para diminuir os custos, reduzir os desperdícios e aperfeiçoar a eficiência da atividade prestada. Isso, porque a sociedade moderna está cada vez mais exigente e atenta às execuções dos programas, projetos e obras da Administração Pública. Tornando, assim, indispensável, para a Administração, o uso de inovações para atender a essas demandas (LEKHI, 2007).

Tendo em vista todo esse desenvolvimento do Serviço Público nos países desenvolvidos, no Brasil não poderia ser diferente. Essa compreensão de inovação foi empregada, num primeiro momento, pelos governos locais com o intuito de democratizar as políticas públicas, para só em seguida incluir a perspectiva da eficiência da Administração Pública (FARAH, 2005).

As inovações no setor público brasileiro podem ser caracterizadas através de dois eixos (FARAH, 2005). O primeiro eixo diz respeito a inovações que envolvem o desenvolvimento de novas políticas públicas.

Essas políticas são inovadoras não apenas por representarem novas áreas de intervenção governamental, mas também porque rompem com a perspectiva assistencialista predominante no país na área de políticas sociais. Em contraposição, elas adotam a abordagem segundo a qual os cidadãos possuem direitos que devem ser atendidos e satisfeitos. Essas políticas seguem ainda uma perspectiva de prevenção, e não de correção, enfatizando a sustentabilidade no longo prazo (FARAH, 2005, p.43).

Já o segundo faz referência aos novos processos de decisão e de gestão, voltados à democratização e à eficiência. De acordo com Farah (2005), esses novos

processos afetam o como fazer, incluindo os atores e organizações envolvidos no processo de inovação, a fim de o acelerar; a redução dos custos; e a eficiência do serviço público com a adoção de novas tecnologias. Em suma, as organizações públicas buscam oferecer maior utilidade para a sociedade ofertando produtos e serviços de qualidade aos cidadãos (FRESNEDA,2005).

## **2.3 Institucionalismo**

O início dos estudos acerca das organizações utiliza o significado de instituição de um modo prescritivo, alarmados com as formas como uma organização pode tornar-se uma instituição; ou seja, ganhar legitimidade perante a sociedade e tornar-se permanente, sobrevivendo ao ambiente de negócios.

Diante disso, nos anos 80, até meados dos anos 90, surge o termo “neoinstitucionalismo”, que na Ciência Política é visto, pelos teóricos, como um assunto que atrai muita atenção, como também certas críticas. Uma grande parte da confusão que está por trás desse pensamento desaparece diante da admissão de que ele não constitui uma corrente de pensamento unificada (HALL e TAYLOR, 2003; MARCH e OLSEN, 2008; RHODES, BINDER e ROCKMAN, 2008). Isso, porque ao menos três métodos distintos de análise, todos reivindicando o título de “neoinstitucionalismo”, apareceram após o ano de 1980.

Na literatura são designadas três escolas de pensamento do institucionalismo: o institucionalismo histórico; o institucionalismo da escolha racional; e o institucionalismo sociológico. Em texto originalmente publicado em 1996, Hall e Taylor (2003) discorrem que embora todas as correntes buscassem elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação dos resultados sociais e políticos, as conclusões que apresentam do mundo político pouco se assemelham (p.194).

O institucionalismo histórico se desenvolveu como forma de reação à análise da vida política, em termos de grupos, e ao estruturo-funcionalismo que era uma visão dominante entre os antropólogos culturais e os sociólogos rurais. Essa concepção tinha a ideia de que a sociedade era vista como partes (política, escola,

hospitais, etc.) e cada uma delas possuíam suas próprias funções e, ao mesmo tempo, devem trabalhar em conjunto com as demais para proporcionar estabilidade social.

Os teóricos do institucionalismo histórico conservavam a ideia de que o conflito entre grupos rivais, pela apropriação de recursos escassos, era o marco central da vida política, ao passo que determinados interesses são privilegiados em detrimento de outros. Além disso, eles consideravam que a organização institucional da comunidade política, era a principal fonte de estruturação do comportamento coletivo e dos resultados distintos. Em consequência, privilegiavam o “estruturalismo” inerente às instituições da comunidade política, de preferência ao “funcionalismo” das teorias anteriores, uma vez que as situações políticas eram tidas por eles como respostas às exigências funcionais do sistema.

Para a abordagem histórica, as instituições emergem como procedimentos, protocolos, regras, normas de natureza oficial e formal, ou não, que se mostram como “inerentes à estrutura organizacional da comunidade política” (HALL e TAYLOR, 2003, p.196). Hall e Taylor, 2003, enfatiza que essa escola possui quatro características próprias, primeiramente, eles conceituam a correlação existente entre as instituições e os comportamentos individuais de uma forma geral. Segundo, acentuam a discordância entre o poder utilizado para o funcionamento e o emprego no desenvolvimento das instituições. Em terceiro, são propícios a formar uma visão do desenvolvimento institucional que defende as trajetórias, as situações críticas e as consequências imprevistas. Por fim, eles buscam combinar explicações da contribuição das instituições as situações políticas que ocorre dentro de um país.

Dentro dessas características, os neoinstitucionalista fornecem duas respostas para refutar a questão crucial de como as instituições afetam o comportamento do indivíduo. Para isso, discorrem sobre a “perspectiva calculadora” e a “perspectiva cultural”.

A perspectiva calculadora dá relevância aos fatores do comportamento humano que são instrumentais e orientados no sentido de um cálculo estratégico. Eles presumem que os indivíduos buscam maximizar seu rendimento com alusão a um conjunto de objetivos definidos por uma função de

preferência dada e que, ao fazê-lo, eles adotam um comportamento estratégico, vale dizer que eles examinam todas as escolhas possíveis para selecionar aquelas que oferecem um benefício máximo. (Hall e Taylor, 2003).

Em relação ao papel das instituições, a perspectiva calculadora dispõe que elas afetam os comportamentos dos atores, ao oferecerem uma certeza mais ou menos grande quanto ao comportamento presente e futuro dos atores. As instituições podem fornecer informações concernentes ao comportamento dos outros, aos mecanismos de aplicação de acordos.

Já a perspectiva cultural rege que o comportamento jamais é inteiramente estratégico, mas limitado pela visão de mundo próprio do indivíduo. Isto porque embora o comportamento humano seja racional e orientado para fins, os indivíduos recorrem com frequência a protocolos estabelecidos ou a modelos de comportamento já conhecidos para atingir seus objetivos.

Ainda sobre essa perspectiva, as instituições contribuem com modelos morais e cognitivos que concedem a interpretação e a ação. Elas não ofertam apenas informações úteis de um ponto de vista estratégico, mas também afetam a identidade, a imagem de si e as preferências que guiam a ação.

Os institucionalistas da escolha racional, diferentemente dos históricos, desenvolveram um enfoque que lhe é próprio, principalmente no que concerne à explicação da origem das instituições. Em geral, eles começam utilizando a dedução para chegar a uma classificação estilizada das funções desempenhadas por uma instituição, para, em seguida, explicar a existência da instituição com base no valor das funções institucionais aos olhos dos atores por elas influenciados.

Em linhas gerais, essa perspectiva leva em conta uma maior ação das instituições sobre a ação individual, focando na relação de poder mantida entre a instituição e a movimentação em conjunto. Como todas as escolas, o institucionalismo da escolha racional abriga um debate interno, e existem certas variantes entre uma análise e outra. No entanto, existem quatro propriedades ligadas a esse enfoque que estão presentes na maioria das análises.

Primeiro, esses teóricos empregam uma série característica de pressupostos comportamentais. De modo geral, postulam que os atores pertinentes compartilham um conjunto determinado de preferências ou de gostos e se comportam de modo inteiramente utilitário para maximizar a satisfação de suas preferências. Em segundo lugar, os teóricos da escola da escolha racional tendem a considerar a vida política como uma série de dilemas de ação coletiva, definidos como situações em que os indivíduos que agem de modo a maximizar a satisfação dos suas próprias preferências o fazem com o risco de produzir um resultado sub-ótimo para a coletividade.

Terceiro, os teóricos enfatizam o papel da interação estratégica na determinação das situações políticas. Suas intuições fundamentais são, primeiro, que é plausível que o comportamento de um ator é determinado, não por forças históricas impessoais, mas por um cálculo estratégico, e, segundo, que esse cálculo é fortemente influenciado pelas expectativas do ator relativas ao comportamento provável dos outros atores. Por fim, os institucionalistas dessa escola desenvolveram um enfoque que lhe é própria no tocante à explicação da origem das instituições. Essa formulação pressupõe que os atores criam a instituição de modo a realizar esse valor, o que os teóricos conceituam no mais das vezes como um ganho obtido pela cooperação. Assim, o processo de criação de instituições é geralmente centrado na noção de acordo voluntário entre os atores interessados. Se a instituição está submetida a algum processo de seleção competitiva, ela desde logo deve sua sobrevivência ao fato de oferecer mais benefícios aos atores interessados do que as formas institucionais concorrentes

O institucionalismo sociológico surgiu no quadro da teoria das organizações ao final dos anos 70, no momento em que certos sociólogos se puseram a contestar a distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo de uma racionalidade abstrata de fins e meios (de tipo burocrático), e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura. Os neoinstitucionalistas começaram a sustentar que muitas das formas e dos procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não eram



adotadas, simplesmente, porque fossem as mais eficazes, mas sim, em razão, das tarefas a cumprir, tendo em vista a noção de uma “racionalidade” transcendente.

Ainda segundo os neoinstitucionalistas, as formas e procedimentos deveriam ser consideradas como práticas culturais, comparáveis aos mitos e às cerimônias elaborados por numerosas sociedades. Práticas, essas, que seriam incorporadas às organizações não, necessariamente, porque aumentassem sua eficácia abstrata (em termos de fins e meios), mas em consequência do mesmo tipo de processo de transmissão que dá origem às práticas culturais em geral. De modo que até a prática, aparentemente mais burocrática, deveria ser explicada nesses termos culturalistas.

Há três características no institucionalismo sociológico que lhe conferem uma certa originalidade em relação aos outros tipos de “neoinstitucionalismo”. Primeiro, os teóricos dessa escola tendem a definir as instituições de maneira muito mais global do que os pesquisadores em Ciência Política, incluindo não só as regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que guiam a ação humana.

Segundo, distinguem, também, pelo seu modo de encarar as relações entre as instituições e a ação individual, o “enfoque culturalista” desenvolvido com certo viés particular. Por fim, os neoinstitucionalistas sociológicos diferenciam-se pela sua maneira de tratar o problema da explicação do surgimento e da modificação das práticas institucionais, eles tendem a definir cultura como sinônimo de instituições.

### **3. Métodos e técnicas de pesquisa**

Nesse tópico do trabalho são explicitadas as opções de metodologias que norteiam a condução deste trabalho. A seguir tem-se a descrição geral da pesquisa, a apresentação dos participantes do estudo, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos que foram realizados na coleta e na análise dos dados. Tudo isso foi feito para atender ao proposto, responder ao problema trazido pelo trabalho.

### 3.1 Descrição geral da pesquisa

A pesquisa tem caráter descritivo, pois busca descrever as características de um fenômeno por meio de documentos, bem como opiniões de indivíduos (GIL, 2002). A pesquisa também pode ser considerada qualitativa, pois não busca enumerar ou medir eventos. O foco da pesquisa é amplo, e procura-se entender o objeto de estudo a partir da perspectiva dos participantes (NEVES, 1996).

### 3.2 Participantes do estudo

Os participantes da pesquisa foram escolhidos dentre os gestores das áreas envolvidas no programa investigado, isto é, “InovaTime”. Além disso, todos eles são servidores que fazem parte da Procuradoria Geral da República (PGR).

**Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados**

<b>Função</b>	<b>Entidade</b>	<b>Código</b>
Técnico do MPU – Assessor Nível II	Administração Direta	E1
Contratado - Chefe	Administração Direta	E2
Técnico do MPU – Secretário Nível I	Administração Direta	E3
Analista do MPU - Chefe	Administração Direta	E4
Técnico do MPU – Secretário Nível I	Administração Direta	E5
Analista do MPU - Subsecretário	Administração Direta	E6
Analista do MPU – Assessor Nível II	Administração Direta	E7
Técnica do MPU – Assessora-Chefe Nível IV	Administração Direta	E8
Técnico do MPU – Chefe	Administração Direta	E9
Técnico do MPU – Secretário Nível I	Administração Direta	E10

### 3.3 Instrumento de pesquisa

Os dados da pesquisa foram coletados em documentos acerca do novo programa do MPF e por meio de entrevistas semiestruturadas. A combinação

desses dois tipos de dados tem o objetivo de fornecer uma base para a interpretação das descobertas realizadas na pesquisa (FLICK, 2004).

O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa foi estruturado com 5 perguntas já definidas (ver Apêndice A) e ao longo da entrevista foram feitas outras para complementar o entendimento e a melhor análise do trabalho.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

A coleta dos documentos foi realizada no próprio órgão da PGR, onde podem ser encontrados relatórios e outros registros internos referentes ao programa pesquisado.

As entrevistas foram realizadas durante o período de outubro 2019, junto a técnicos e gestores, ou seja, servidores efetivos do órgão do Poder Executivo Federal. Todos esses servidores têm experiência acima de três anos (período do estágio probatório), atuam ou atuaram no dia-a-dia em algumas funções que envolviam sustentabilidade e inovação antes de entrar no InovaTime

Foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas, abordando aspectos relacionados à experiência do entrevistado na participação do InovaTime e quais as opiniões dele acerca do mesmo. As entrevistas foram realizadas de forma presencial no local de trabalho dos mesmos. Os entrevistados foram definidos através da amostragem com base em cadeias de referência em um procedimento conhecido como amostragem em bola de neve. Nessa técnica, o participante inicial indicou outros participantes e assim sucessivamente (ALBUQUERQUE, 2009). As entrevistas foram realizadas continuamente até que fosse encontrado um ponto de saturação, no qual os entrevistados passam a repetir o conteúdo já trazido anteriormente.

Assim, seguindo parte dos procedimentos apontados em Valadares (2016), as entrevistas foram gravadas e transcritas da linguagem oral, em um procedimento de transcrição literal, mantendo vícios, repetições, expressões regionais e outros aspectos fundamentais para a compreensão do trazido pelo entrevistado. Foram

tomados cuidados no sentido de preservar a identificação de servidores, de modo a garantir o compromisso da confidencialidade.

Contudo, de acordo com Lakatos (2003) a entrevista realizada possui algumas limitações, a possibilidade de os entrevistados serem influenciados, consciente ou inconscientemente, pelo questionador ou pelos outros entrevistados. Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade fosse revelada e, por fim, a incompreensão dos entrevistados acerca das perguntas e da pesquisa, podendo levar a uma falsa interpretação.

### **3.5 Procedimentos de análise de dados**

A análise documental foi feita com a classificação dos elementos textuais que estavam relacionados ao desenvolvimento e implementação do programa (BARDIN, 2009). Essa classificação ocorreu com a divisão em temas a respeito do histórico do projeto, das etapas de desenvolvimento, dos responsáveis pelo desenvolvimento, do processo de implementação e dos objetivos que o projeto tinha.

Em seguida à análise documental, foi realizada a análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas. A análise de conteúdo refere-se ao conjunto de técnicas de análise das comunicações, é um instrumento de pesquisa com várias formas de análise e adaptável à um campo de aplicação vasto (BARDIN, 2009).

Inicialmente, foi realizada a transcrição das entrevistas, preservando todas as expressões verbais. Após a transcrição, os discursos foram analisados com o auxílio do *software* Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*).

Foi realizado uma análise de similitude, ou seja, esse tipo de análise baseia-se na teoria dos grafos (Marchand & Ratinaud, 2012) e é utilizada frequentemente por pesquisadores das representações sociais (cognição social). Possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e seu resultado, traz indicações da conexão entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura da representação.

Assim, para o propósito deste estudo, foi realizada a análise descritiva do conteúdo considerando a semântica dos discursos e confrontando os elementos categorizados e a presença ou ausência dos elementos identificados no referencial teórico.

## **4. Discussões e resultados**

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, onde uma complementa a outra e, assim, permitindo responder ao problema apresentado. A primeira etapa foi feita uma análise de documentos acerca do programa, onde permitiu identificar qual era o seu objetivo e o motivo de que ele foi criado dentro do MPF. A segunda, por sua vez, se fundamenta em uma pesquisa qualitativa, na qual tem o objetivo analisar a percepção dos atores envolvidos na criação e no desenvolvimento do InovaTime.

### **4.1 O discurso oficial do programa**

A portaria PGR/MPF N° 33, de 24 de janeiro de 2019 instituiu a criação do InovaTime, que tem como objetivo principal fomentar a cultura de inovação voltada para resultados práticos no âmbito do Ministério Público Federal, de forma colaborativa, com foco na valorização das pessoas, no desenvolvimento sustentável, promovendo melhoria contínua nos processos de trabalho, além de gerar maior eficiência, economicidade e aperfeiçoamento no atendimento à sociedade, com foco, igualmente, na sustentabilidade e promoção da questão ambiental.

Tudo isso pautado no princípio constitucional da eficiência que implica que a inovação deve ser considerada um dever do Estado, presente no artigo 37 da Constituição, importando na promoção de uma gestão eficiente e oferta de serviços de qualidade para o cidadão, com menor dispêndio de recursos; Considerando também, o artigo 225 da Constituição, que preconiza todos terem direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à

sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações;

Além de que, o InovaTime tem como propósitos específicos estimular a geração, execução e aceleração de ideias criativas com foco em pessoas e no desenvolvimento institucional sustentável; promover o desenvolvimento sustentável e a acessibilidade, com base na agenda dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas; promover a capacitação e aprendizagem de metodologias e abordagens inovadoras;

Promover o uso de tecnologias que tornem o trabalho mais eficiente, promovam a celeridade nos processos, a otimização da força de trabalho e a redução – imediata ou gradativa - de custos; promover eventos estratégicos para disseminação da cultura de inovação sustentável da casa; estimular a cultura da inovação sustentável, que tem por objetivos conferir notoriedade e disseminar práticas inovadoras que sirvam de inspiração ou de referência para outras iniciativas de avanço da capacidade de governo, bem como valorizar servidores públicos e membros do MPF que atuam de forma criativa e proativa, buscando a melhoria das políticas e serviços públicos.

Diante disso, foram considerados os seguintes meios e recursos base para atingir os valores e objetivos descrito na portaria. Capacitação: incentivar e patrocinar a capacitação de atores-chave no processo de inovação, em treinamentos que tragam retorno efetivo para o Ministério Público Federal e possibilitem o desenvolvimento de empreendedores públicos dentro da Instituição, com a disseminação e a comunicação de conhecimentos gerados;

Comunicação: circular o conhecimento e informações que possam fomentar mecanismos de transformação e inovação na administração pública;

Tecnologia: investir em tecnologia da informação e comunicação, ciência de dados, inteligência artificial, automação e robotização para gestão, transparência, promoção da segurança da informação, sistemas para desburocratização, agilidade e melhoria da qualidade dos serviços, além de otimização da força de trabalho.

Após a portaria citada acima, foi redigida a Portaria nº 221, de 19 de março de 2019, onde constituiu o comitê que participará do InovaTime no âmbito da

Procuradoria Geral da República. Foram designados 20 servidores para compor a comissão pelo prazo de 6 meses, renovável por mais 6.

Por fim, vale destacar que a Assessoria de Sustentabilidade e Inovação (ASI), será responsável pela formulação, execução, estabelecimento de parcerias e coordenação de trabalho, assim como consultoria sobre temas que envolva inovação no âmbito do MPF. Compete à Assessoria de Sustentabilidade e Inovação da Secretária-Geral incentivar a implementação de iniciativas inovadoras de gestão que contribuam para a melhoria dos serviços públicos prestados pelo MPF e disseminar soluções inovadoras como inspiração e referência para as unidades e demais órgãos da Administração Pública.

As inovações propostas devem objetivar a melhoria da eficiência no setor público ao aumentar a capacidade institucional de solucionar problemas e desafios, gerando igualmente redução de custos. Os projetos devem trazer em sua justificativa o grau de sustentabilidade da implementação da iniciativa, os resultados e os impactos na resolução de problemas ou de desafios.





### 4.3 Análise e descrição das entrevistas

Na busca de inovações nos serviços públicos com o intuito de torna-lo mais eficiente são criados programas como, por exemplo, o InovaTime. Nas entrevistas foi questionado como eles entraram nessa empreitada e o porquê, maioria deles responderam que foi de forma voluntário como é percebido na fala do entrevistado 5:

“Houve um convite para a participar do programa, onde as pessoas puderam se inscrever e tais inscrições foram avaliadas pelos gestores do programa. Quando da seleção do time, houve diversos treinamentos para que pudéssemos entender e aplicar as técnicas inovadoras para busca de soluções.” (E5)

Apesar de todos os entrevistados terem ido de forma espontânea para trabalhar nessa equipe, houve um que não foi de forma voluntária e sim por indicação do chefe.

“Eu fui indicado pelo meu chefe e logo após ser selecionado eu participei de treinamentos relacionados com a inovação.” (E7)

Logo após isso, foram questionados sobre o que eles acharam a respeito do projeto e todos responderam que era algo necessário dentro MPF ou de qualquer outro órgão público, que é evidenciado nas falas dos entrevistados 1 e 4 que destaca:

“Eu achei interessante a criação do InovaTime de uma política de inovação dentro do MPF, porque essas práticas inovadoras possuem metodologias ágeis dentro de um negócio algo que já existe na iniciativa privada desde os anos 90, até antes se for pesquisar. No serviço público veio uma onda 2010 até hoje de design think e aqui no serviço a gente não ouvia falar nada. Aqui as nossas metodologias são totalmente amarradas, eu trabalhei muitos anos na Secretaria de gestão estratégica a gente usava lá, usa ainda, o PMBOK para projetos, fazer o desenho de fluxo de processos que era o mais importante, a entrega do fluxo era feita desenhada de uma forma descomplicada. Eu vi o InovaTime como uma luz para esse povo, poder fazer o casamento de uma metodologia ágil com uma metodologia de planejamento estratégico para realmente dá resultado para instituição essa era a minha expectativa.” (E1)

“Considero uma iniciativa formidável que visa implementar novas práticas gerenciais, métodos ágeis e eficientes na solução de problemas e

valorizar o ser humano como parte importante de todo o processo de inovação” (E4)

Assim sendo, era essencial saber se todos os participantes receberam informações e treinamentos para desenvolver seu trabalho durante a presença no comitê do InovaTime.

“Houve diversos treinamentos para que pudéssemos entender e aplicar as técnicas inovadoras para busca de soluções”. (E6)

“Particpei de treinamentos relacionados com a inovação como Design Thinking, Design de Serviços, Metodologias Ágeis, dentre outros.” (E4)

Apesar de terem recebido treinamento em relação a sustentabilidade e inovação, quando foram questionados se os seus entendimentos sobre esses temas de alguma forma tinham sido modificados apenas um respondeu que não e outros apesar de responderem de forma afirmativa, a mudança ocorreu apenas em relação a inovação. Nenhum deles comentaram sobre sustentabilidade, como se só a inovação fosse o pilar do programa.

“A minha visão mudou porque eu considerava a inovação como algo inerente de pessoas capacitadas ou talentosas, ao contrário a inovação vem da criatividade e esta é uma característica inerente a todos nós, quando reunimos pessoas diferentes (equipes multidisciplinares) para propor soluções criativas surge a inovação que não precisa, necessariamente, ser algo difícil ou que use muita tecnologia, mas que, simplesmente, gere valor para todos.” (E7)

“A sustentabilidade a gente não tratou no InovaTime.” (E1)

“A minha visão não mudou, aprendi algumas técnicas novas para tratar os problemas e também adotar as soluções com foco nas pessoas, mas continuo acreditando que devemos trabalhar com sustentabilidade e com soluções inovadoras.” (E5)

Por ser um programa novo e que ainda está em seu processo de crescimento, se faz imprescindível a colaboração dos dirigentes do Ministério Público e de seus servidores. Quando discutido sobre esse tema, houve uma divergência nas opiniões, para alguns teve apoio dos dirigentes, para outros foi

negado esse suporte e, para o restante, o InovaTime não teve tempo hábil para conseguir esse apoio.

“A última gestão sim, foi uma atividade deles.” (E1)

“O apoio dos dirigentes vem com o tempo. Então, acredito que não teve tempo hábil para se fazer uma apresentação em grande escala para atingir todos os dirigentes.” (E2)

“Não da forma que eu entendo como adequada. O programa, embora estivesse na Secretaria Geral do MPF, não teve a "pegada" que eu acharia necessária. Tivemos alguns trabalhos envolvendo o time, mas os dirigentes não estavam muito presentes ou promovendo o devido apoio. Não vedaram a atuação do time, mas também não foram atuantes nesse processo.” (E4)

Em relação aos servidores, para os entrevistados, o InovaTime é um diferencial que pode trazer benefícios não só para eles, mas para o MPF como um todo.

“Sim, o InovaTime é importante para os servidores pois os estimula a participar e a compartilhar ideias que podem mudar o modo de pensar do órgão.” (E6)

Contudo, o programa desenrolou-se sem a ajuda da maioria dos servidores. Isso aconteceu porque não teve uma divulgação de qualidade e aqueles que sabiam não se interessavam em participar porque, talvez, consideraram que fosse apenas mais um comitê criado pela gestão e que no final das contas não daria em nada, como afirma o Entrevistado 4:

“Os servidores conhecem pouco o InovaTime e os que sabem a respeito não demonstram interesse em participar, porque, talvez, considerem que seja mais um Comitê criado pela gestão e que no final das contas não dará em nada. Acredito que para dar certo, o InovaTime precisa ser adotado pela alta administração do MPF e deverá ser divulgado com mais intensidade pelos canais de comunicação da PGR.” (E4)

Logo após essas discussões era de tamanha importância saber se, para os que participaram do InovaTime, o programa tinha alcançado seu objetivo no final desses 6 meses de trabalho. Sucedeu uma divisão do grupo em dois, aqueles que com o pouco tempo aquilo que foi proposto pelo projeto, foi alcançado. Para a outra

metade, acredita que não foi alcançado seu objetivo, que ainda falta muito a ser feito para afirmar essa pergunta.

“Não! Falta muito a ser feito. O InovaTime iniciou um trabalho e o fez com qualidade e assertividade. O empenho dos participantes, em especial os gestores do programa, foi surpreendente. O compromisso assumido e o engajamento são dignos dos mais nobres elogios. Agora, o processo apenas começou, temos que trabalhar muito para que o pensamento inovador seja incutido em toda a instituição.” (E5)

“Pelo o pouco de tempo e os projetos proposto, acredito que sim. Tem muitos mais que poderia ser feito, a gente precisa do apoio da alta gestão. Mas o que o InovaTime se propôs foi entregue com êxito.” (E2)

Ainda em continuidade com o questionamento anterior, foi levantado para os entrevistados, se eles saberiam dizer o porquê de isso ter acontecido. Alguns afirmaram que se fazia prudente ter um grupo focado apenas para o programa já que a dedicação era dividida em fazer o seu trabalho rotineiro e se dedicar ao InovaTime. Um entrevistado afirmou que, por exemplo, nem ir nas reuniões os participantes não iam por falta de tempo. Por outro lado, uns consideram que não há adversidade nessa dualidade de dedicações, talvez não conseguissem entregar tanto por causa das outras atividades, mas não tinha problema.

“Não é que seja ruim, acho que esse não é o problema. mas eu vejo que você não consegue fazer tanta entrega sendo que você tem outras atividades para fazer.” (E2)

“Acho que seria bom um grupo dedicado somente para o InovaTime, porque assim haveria dedicação exclusiva a inovação, de modo que somente permaneceria no grupo aqueles que realmente estão engajados com a inovação e a sustentabilidade. Além disso, tendo um grupo formado, aqueles que só querem participar e não ajudam, automaticamente, sairão do grupo, porque não tem o desejo de participar.” (E4)

Além disso, para um dos entrevistados não deveria haver grupo porque o comitê deveria ser algo colaborativo, onde todos aqueles que trabalham na PGR que tenha um problema institucional ou uma solução que possa propor, deve fazê-lo independentemente de participar ou não do InovaTime, onde a construção da

solução do problema ou da viabilidade/operacionalização de uma solução proposta, receberia a contribuição do InovaTime.

“Não, acho que a construção deve ser colaborativa. O InovaTime tem que ser o condutor desse processo, junto com os representantes nas Unidades. Entretanto, a ideia de foco não deve ser aplicada nesse caso, qualquer servidor ou membro que tenha um problema institucional ou uma solução que possa propor, deve fazê-lo independentemente de participar ou não do InovaTime, onde a construção da solução do problema ou da viabilidade/operacionalização de uma solução proposta, receberia a contribuição do InovaTime”. (E5)

No Ministério Público Federal a cada 2 anos é feito a troca da gestão e no mês de outubro aconteceu a mudança. Sabendo disso, foi levantado para eles se o InovaTime seria renovado na nova gestão atual, de forma unânime eles não sabiam responder se isso aconteceria ou não. Alguns afirmam que seria uma grande perda para o MPF, já que muitos outros servidores teriam oportunidade de participar do grupo e, talvez, mudar a cultura organizacional da PGR.

“Desejo muito que renove, porque considero que o InovaTime deve ser valorizado e estimulado para que novos servidores entrem no grupo e para que possa mudar a cultura organizacional da PGR.” (E4)

“Se não o fizerem, será uma grande perda para o MPF. Tenho a esperança de que os dirigentes entenderam que, sem inovação e sustentabilidade, não poderemos ter um Órgão que fale e trate de forma adequada com a sociedade. Estamos vivendo um novo tempo, de grandes e rápidas mudanças, se não mudarmos o nosso *mindset* não conseguiremos superar os novos desafios que se fazem presentes.” (E5).

Para finalizar a entrevista, foi levantado para eles se fariam parte novamente do InovaTime caso fosse renovado pela atual gestão da PGR. Apenas um dos entrevistados afirmou que dependeria de como ele seria apresentado pela atual gestão, para ele deveria haver mudanças e ajustes para que o programa alcance seu potencial.

“Dependeria da forma como o InovaTime seria apresentado, bem como na participação e crença dos dirigentes nas propostas. Como disse nas respostas anteriores, mudanças e ajustes devem ser realizados e não adianta continuar se não for feito esse ajuste de rota.” (E5)

“Sim, tenho muito interesse em permanecer no InovaTime, porque ele trouxe para mim uma nova perspectiva de vida e de propósito no serviço público.” (E4).

Diante da descrição das entrevistas realizadas, nota-se que o Ministério Público Federal (MPF) teve a percepção de que o desenvolvimento sustentável implicava diretamente no progresso econômico de uma nação (BAPTISTA; OLIVEIRA, 2002). Sabendo disso, o MPF desenvolveu o programa InovaTime para criar práticas inovadoras sustentáveis já que a gestão ambiental deve se alinhar à estratégia organizacional, de modo que haja uma maior integração entre as diversas setores envolvidos, até mesmo com a alta administração, demonstrando, de certo modo, a relevância de se buscar, por competitividade, práticas de natureza corretiva, preventiva e antecipatória. (BARBIERI, 2011).

Além disso, os neoinstitucionalistas sociólogos começaram a sustentar que muitas das formas e dos procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não eram adotadas, simplesmente, porque fossem as mais eficazes, mas sim, em razão, das tarefas a cumprir. Práticas, essas, que seriam incorporadas às organizações não, necessariamente, porque aumentassem sua eficácia abstrata, mas em consequência do enfoque culturalista existente dentro da sociedade. (HALL e TAYLOR, 2003; MARCH e OLSEN, 2008; RHODES, BINDER e ROCKMAN, 2008).

Apesar da responsabilidade da PGR em implementar programas de desenvolvimento sustentável, o InovaTime não conseguiu alcançar o seu objetivo, ou seja, de implementar práticas inovadoras sustentáveis e modificar a percepção dos gestores acerca desse tema. Os gestores do MPF que trabalhavam no Comitê alegaram que não tiveram um treinamento acerca de gestão ambiental, isto é, aprendendo sua importância e o motivo de ser implementado esse tipo programa dentro de um órgão público.

Constata-se, também, que os funcionários, em sua grande maioria possuíam o conhecimento da política ambiental da empresa e do projeto. No entanto, não conseguiram formular um conceito sobre sustentabilidade apesar de considerarem um tema importante a ser tratado.

Segundo Kraemer (2004), para que uma empresa passe a realmente trabalhar com gestão ambiental deve, inevitavelmente, passar por uma mudança em sua cultura empresarial; por uma revisão de seus paradigmas. Ou seja, significaria facilitar um investimento no capital humano (preparação dos colaboradores em áreas técnicas, científicas e, principalmente, buscar por especialidades para apoiar o desenvolvimento de tal conscientização, de desenvolvimento de trabalhos).

Por fim, Machado, em 2002, escreve que as autoridades administrativas, que mediante o estabelecimento de novos referenciais, e ao criar leis e normas, são os principais responsáveis pela fixação de padrões mais adequados à sustentabilidade. Portanto, cabe a ele, poder público, ter comportamentos exemplares na adoção de práticas ambientalmente sustentáveis em todas as suas instituições e esferas decisórias

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou identificar a percepção dos gestores do MPF sobre sustentabilidade e a influência do InovaTime no desenvolvimento desse conceito.

No que diz respeito à importância do programa, a impressão dos gestores é de que dentro do MPF realizou-se a transformação de diversos paradigmas. Foi considerada uma “iniciativa formidável”, que materializou a implementação de novas práticas gerenciais, de métodos ágeis e eficientes na solução de problemas, bem como compreendeu a importância do ser humano em todo o processo de inovação.

Em relação ao impacto do programa no MPF acerca da sustentabilidade, os servidores afirmaram que pouco foi visto sobre esse assunto, como também não foi tratado nas reuniões do comitê do InovaTime, apesar de ser um dos pilares do projeto. Além disso, os membros não souberam formular um conceito sobre o que era sustentabilidade, ainda que se referisse a um tema recorrente nas mídias sociais nos dias de hoje.

Dentro das propostas feitas pela a alta cúpula do MPF, apenas se discutiu sobre a inovação, mas ainda assim, os próprios servidores afirmaram que foi nesse

momento onde a visão deles mudou. Muitos consideravam a inovação como algo inerente de pessoas capacitadas ou talentosas, mas perceberam que a inovação vem da criatividade, e esta é uma característica inerente a todos nós, principalmente quando reunimos pessoas diferentes (equipes multidisciplinares) para propor soluções criativas. Nesse momento, surge a inovação que não precisa, necessariamente, ser algo difícil ou que use muita tecnologia, mas que, simplesmente, gere valor para todos. Esse valor não necessariamente é mensurável financeiramente, entretanto pode ser algo que mude uma realidade e valorize a todos.

Logo, o estudo realizado nesse presente trabalho tem o intuito de servir de base para que outros com a mesma temática sejam realizados em diversos órgãos, com a finalidade de se elaborar uma análise dos benefícios e dos problemas dos diferentes programas de sustentabilidade presentes nos diversos órgãos, bem como verificar se estão conseguindo influenciar a percepção dos servidores envolvidos, contribuindo, assim, para que as organizações que ainda não utilizam projetos acerca desse tema passem a adota-los, ou busquem o seu aperfeiçoamento.

Além disso, tem por propósito viabilizar o suporte necessário para aqueles que buscam criar possíveis soluções para problemas que surgem dentro desses programas, como também fornecer informações para alunos que estão se aventurando na pesquisa sobre o tema de sustentabilidade dentro de órgãos públicos, sejam eles do curso de administração ou de qualquer outro. Servirá também, para informar a sociedade sobre os trabalhos que estão sendo feitos dentro do Ministério Público Federal sobre o assunto, além de inteirar ao próprio órgão sobre o motivo do programa não ter conseguido alcançar seu pleno objetivo, já que não foi feita uma análise pelo próprio MPF.

Sugere-se ainda, que estudos sejam realizados no sentido de compreender o porquê de programas como o InovaTime algumas vezes não conseguirem cumprir aquilo que se propuseram a atingir dentro da administração pública.

Propõe-se também, estudos para entender como o serviço público está lidando com a sustentabilidade dentro de seus órgãos, quais atitudes estão sendo tomadas e como esse tema está sendo transmitido para seus membros.





## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. M. D. **Avaliação da técnica de amostragem respondent-driven sampling na estimação de prevalências de doenças transmissíveis em populações organizadas em redes complexas** (Dissertação de Mestrado em Ciências da Saúde- Fundação Oswaldo Cruz ). 2009.

AGENDA ambiental na administração pública. Brasília: MMA/SAIC/DCRS/Comissão Gestora da A3P, 2007, 4ª ed.

BAPTISTA, C. R. & OLIVEIRA, A. C. (2002). **Lobos e médicos: primórdios na educação dos "diferentes"**. In C. R. Baptista & C. A. Bosa (Orgs.), *Autismo e educação: reflexões e propostas de intervenção* (pp. 93-109). Porto Alegre: Artmed.

BARBIERI, J. (2011). **Inovação gerando sustentabilidade e oportunidades na cadeia de suprimento do setor de cosméticos no Brasil: um estudo de caso**. In: ALTEC, 14,2011, Lima-Peru. Anais. Peru: ALTEC.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BERNA, Vilmar. **A consciência ecológica na administração: passo a passo na direção do progresso com respeito ao meio ambiente**. São Paulo: Paulinas, 2005.

BRANDÃO, S. M. & BRUNO-FARIA, M. F. (2013, janeiro). **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 03 jun.2014.

BRASIL. Decreto 5.940 de 25 de outubro de 2006. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) – acesso em 30.03.2012.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa n.º 01/2010 de 19 de janeiro de 2010. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) – acesso em 30.03.2012.

\_\_\_\_\_. Lei Federal n.º 12.349 de 15 de dezembro de 2010. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) – acesso em 30.03.2012.

BRONZO, Marcelo; HONÓRIO, Luiz. **O Institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma**. RAE eletrônica, v. 4, n. 1, p. 1-18, 5 jul. 2005.

CARSON, R. Silent spring. 1962. Disponível em: <<http://ambientaressaealutablogspot.com/2008/07/primavera-silenciosa.html>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

COSTA, Caio César de Medeiros. **Análise do efeito educativo das sanções nos contratos administrativos da administração pública federal**. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, p. 1-65, 1 ago. 2018.

COSTA, Rebeca Teles da. **INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: Percepção de Gestores do Superior Tribunal de Justiça sobre o Programa “STJ na Era Virtual”**. 2013. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado) - Faculdade de Administração, Universidade de Brasília, 2013

FARAH, M. **Inovação e governo local no Brasil contemporâneo**. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FARAH, M. **Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil**. In: Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública., XII, Santo Domingo, República Dominicana, 2007. Disponível em: < [http://www.enap.gov.br/downloads/clad\\_marta.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/clad_marta.pdf) >. Acesso em: 3 jun. 2012.

FARAH, M. **Inovação Pública**. GV Executivo, vol. 4, n.2, p.41-45, mai./jul., 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. trad. Sandra Netz. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, 312 p.

FRESNEDA, P. S. **Conhecimento, Comunidades e Inovação** In: LEVY, E.; GRAGO, P. A. Gestão pública no Brasil contemporâneo (orgs). – São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005. 448p.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. **As Três versões do neoinstitucionalismo**. Lua Nova, São Paulo, n.58, 2003.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão Ambiental: Um Enfoque no Desenvolvimento Sustentável**, 2004.

LEKHI, R. **Public Service Innovation**. Research Republic LLP for The Work Foundation's Knowledge Economy Programme, jun., 2007.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. Elaborating the New Institutionalism. In: RHODES, R. A. W.; BINDER, S. A.; ROCKMAN, B. A. (Orgs). **The Oxford book of political institutions**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

MARCHAND, P., & Ratinaud, P. (2012). **L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française**. In *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012* (pp. 687-699). Liège, Belgique. Retrieved April 13, 2013.

MACHADO, P. A L. **Direito ambiental brasileiro**. 10. Ed. rev. Atual. Ampl. São Paulo: Malheiros, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEADOWS, D. H. et al. **The limits to growth**. 1972.

MULGAN, G. & ALBURY, D. (2003, October). **Innovation in the public sector**. Recuperado em 07 abril, 2013, de <http://michaellittle.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>.

NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n. 3, p. 1-5, 1996.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the Public Sector**. Publin Report n.D20. Oslo: NIFU.STEP, 2005. Disponível em: <[http://thelearningnetwork.net/Downloads/Library/PUBLIN\\_publicsectorinnovation.pdf](http://thelearningnetwork.net/Downloads/Library/PUBLIN_publicsectorinnovation.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2012.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). In: COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1983, Noruega. **Nosso Futuro Comum**, 1987.

OLIVEIRA, M.; SIGGERS, R.; MAC DOWELL, A. Gestão sustentável: plantar para colher. **Administrador Profissional**, São Paulo, ano 37, n. 336, p. 12-13, jun. 2014.

RIBEIRO, Fernando. **Institucionalismo da escolha racional e institucionalismo histórico: divergências metodológicas no campo da Ciência Política.** Pensamento Plural, p. 1-12, 25 out. 2012.

ROSTE, Rannveig. **Studies of innovation in the public sector, a literature review.** PUBLIN *Project on Innovation in the Public Sector*, Report no. D8, v. 2 Oslo: Nifu Step, 2004.

SALAS-ZAPATA, W.; RÍOS-OSORIO, L.; CASTILLO, J.A.D. **La ciencia emergente de la sustentabilidad: de la práctica científica hacia la constitución de una ciencia.** Interciencia, v.2, n.9, 2011.

SANTOS, H. **Diversidade no mercado de trabalho e investimento inclusivo.** In Anais Responsabilidade Social da Empresa – um bom negócio a todos. Salvador, 2006.

TOMEI, Patricia. **A responsabilidade social da empresa: análise quantitativa da opinião do empresariado nacional.** *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 24, n. 4, out.-dez. 1984, p.189-2002.

VALADARES, J. L. **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto municipal brasileiro.** (Tese Doutorado em Administração – Universidade Federal de Lavras), 2016.

## **Apêndice A – Roteiro de Entrevista**

Percepção de gestores da Procuradoria Geral – PGR a respeito do programa “InovaTime”.

- 1. Qual opinião do senhor(a) sobre o programa InovaTime?**
- 2. Existiu um treinamento antes do InovaTime? O(A) senhor(a) foi convidado para participar do programa ou foi voluntário(a)?**
- 3. Na sua opinião, os dirigentes apoiaram o InovaTime?**
- 4. A visão do senhor(a) acerca da sustentabilidade e inovação após começar a trabalhar no InovaTime mudou? Se sim, qual era a sua visão anterior?**
- 5. Na sua opinião, InovaTime conseguiu alcançar seu objetivo?**

## Anexo A – ESTRUTURA DO MPF



## Anexo B - ESTRUTURA DA PGR

